



جامعة مؤتة  
كلية الدراسات العليا

أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي  
دراسة تطبيقية: في وزارة العمل السعودية

إعداد الطالب:

سالم حسين اليامي

إشراف

الدكتور محمد عبد الرحيم المحاسنة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا  
إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في  
تخصص إدارة عامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



## قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب سالم حسين اليامي الموسومة بـ:

أثر سياسات التدريب في التعليم التنظيمي /دراسة تطبيقية في وزارة العمل  
السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

التاريخ	التوقيع	
2016/4/27		د. محمد عبدالرحيم المحاسنة
2016/4/27		أ.د. نضال صالح الحوامدة
2016/4/27		د. حسين محمد العزب
2016/4/27		د. إياد طه الرواشدة



## الإهداء

بدأنا بأكثر من يد، وقاسينا أكثر من هم، وعانينا الكثير من الصعوبات. وها نحن اليوم، والحمد لله، نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى الأمي الذي علم المتعلمين، إلى سيد الخلق؛ إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها؛ إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛ إلى والدي العزيز. إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي؛ إلى عوني وسندي.....

إخوتي

إلى كل قلب نابض شد من عزيمتي، إلى رفقاء دربي ، زملائي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات من درر، وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح؛ إلى أساتذتنا الكرام.

سالم اليامي

## الشكر والتقدير

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني ولينلج صدري أن أتقدم بالشكر إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور: محمد المحاسنة، الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي في جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي، أعضاء لجنة المناقشة الموقرين (الأستاذ الدكتور نضال الحوامة، والدكتور حسين العزب، والدكتور إياد الرواشدة) على ما تكبده من عناء في قراءة دراستي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

سالم اليامي

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجدول
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أسئلة الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
7	7.1 نموذج الدراسة
7	8.1 المصطلحات الإجرائية
11	<b>الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة</b>
11	1.2 الإطار النظري
30	2.2 الدراسات السابقة
38	<b>الفصل الثالث المنهجية والتصميم</b>
38	1.3 أسلوب الدراسة
38	2.3 مجتمع الدراسة

39	3.3 عينة الدراسة
40	4.3 أداة الدراسة
41	5.3 صدق أداة الدراسة
42	6.3 ثبات أداة الدراسة
43	7.3 الأساليب الإحصائية
44	<b>الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
44	1.4 عرض النتائج
57	2.4 اختبار فرضيات الدراسة
72	3.4 مناقشة النتائج
75	4.4 التوصيات
76	المراجع
80	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-	عدد الموظفين في كل فرع (دومة الجندل، وطبرجل، والقريات) وعدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبتها.	38
2-	خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات.	39
3-	أسئلة الدراسة وتوزيعها على متغيرات الدراسة المستقل والتابع.	41
4-	قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.	42
5-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمستوى سياسات التدريب في وزارة العمل السعودية.	45
6-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لبعدها البرامج التدريبية.	46
7-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها الاستجابة لأثر التدريب.	47
8-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها دعم والتزام الإدارة العليا.	48
9-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها تنوع البرامج التدريبية.	49
10-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها مراحل العملية التدريبية.	50
11-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.	51
12-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها توليد المعرفة.	52
13-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها الإحلال المعرفي.	53
14-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها المعرفة الجديدة.	54
15-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها الإبداع المعرفي.	55
16-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعدها التشارك بالمعرفة.	56
17-	اختبار معامل تقييم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.	57



- 58 -18 نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.
- 59 -19 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في التعلم التنظيمي.
- 61 -20 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ بالتعلم التنظيمي من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة.
- 62 -21 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
- 63 -22 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعيد توليد المعرفة من خلال أبعاد التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة.
- 64 -23 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
- 65 -24 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعيد الإبداع المعرفي من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة.
- 66 -25 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
- 67 -26 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعيد الإحلال المعرفي من خلال ابعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة.
- 68 -27 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
- 69 -28 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعيد المعرفة الجديدة من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة.
- 70 -29 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
- 71 -30 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعيد التشارك بالمعرفة من خلال أبعاد التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة.

الصفحة	قائمة الملاحق عنوانه	رمز الملحق
80	الإستبانة	أ
84	أسماء المحكمين	ب

## المخلص

أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي

دراسة تطبيقية: وزارة العمل السعودية

سالم اليامي

جامعة مؤتة، 2016

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة مكونة من (45) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (200) عاملاً، وتكونت عينة الدراسة من (150) عاملاً تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة من العاملين في وزارة العمل السعودية، وقد استرد منها (145) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (96.6%). استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية هي: حساب التكرارات والنسب المئوية، وحساب تحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج، وتحليل التباين الأحادي، واختبار معامل التضخم التباين، واختبار التباين المسموح، واختبار معامل الالتواء، وكرونباخ ألفا.

وأظهرت نتائج الدراسة:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سياسات التدريب جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.
3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب بكل أبعاده والتعلم التنظيمي بكل أبعاده.

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات، منها:

1. توفير فرص النمو المهني للعمال، بما يساعدهم في إدارة العمل بشكل فعّال، من خلال التركيز على تحسن العملية التدريبية تنويع البرامج التدريبية وعددها.

**Abstract**  
**The Impact of Training Policies in Organizational Learning, A Field Study: in Ministry of Labour in Saudi Arabia**

**Salem Alyamy**  
**Mu'tah University, 2016**

This study aimed to investigate the impact of training policies in organizational learning, to achieve the study objectives, a questionnaire was developed consisted of (45) paragraphs, the population of the study consisted of (200) workers, and the study sample was randomly selected, consisted of (150) workers, where have been recovered (145) questionnaires are valid for statistical analysis, by rate (96.6%) of the total questionnaires. The study used statistical methods: frequencies, percentages, and the calculation of multiple regression analysis, stepwise multiple regression, analysis of variance, the variance inflation factors, tolerance test, skewness test, and Cronbach's alpha.

The study results showed that:

1. The perceptions of the study sample on training policies came at medium level.
2. The perceptions of the study sample of the dimensions of the organizational learning came at medium level.
3. There is the impact of a statistically significant at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between training policies in all its dimensions the organizational learning in all its dimensions.

In light of the results of the study, it suggested a series of recommendations, including:

Provide professional growth opportunities for workers, including helping them to work effectively manage, through a focus on process improvement Aldrebh diversifying training programs and number.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، كثورة المعلومات والاتصالات، والتقدم الهائل في مجال التقنية، وبرزت ظاهرة العولمة؛ مما أدى إلى إنتاج نقص في عدد الكفاءات والمهارات المطلوبة تجاه هذا التطور ونوعياتها؛ مما جعل منظمات الأعمال تتطرق بحثاً عن طرق وأساليب تساعد في مواجهة هذا التطور (الزايدي، 2009).

وتعد العناصر البشرية في أي منظمة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بشكل عام، كما أنها تعد من أهم عناصر العملية الإدارية التي تؤثر بشكل فعال في مسار المنظمة ومستقبلها؛ لذلك فإنه من الضروري اهتمام المنظمات بالعنصر البشري بشكل أفضل؛ بهدف زيادة فعاليته وكفاءته من خلال استخدام عمليات التدريب التي ترفع مستوى المهارة لدى العامل (الزهراني، 2012).

إن تدريب الموارد البشرية وتطويرها هو أحد الطرق التي تستخدمها المنظمات؛ بهدف إيجاد عاملين قادرين على القيام بواجباتهم ومهامهم الموكلة إليهم بفعالية أكبر؛ حيث إن العاملين في أي منظمة يمثلون المحرك الرئيس لها؛ لذلك فإنه من الضروري وجود عنصر بشري يتمتع بمهارة وقدرات معرفية تتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة (عساف، 2000).

بالإضافة إلى أن التدريب يؤثر وبشكل كبير في إنتاجية العامل؛ حيث إن العامل الذي يتلقى تدريباً جيداً ستزداد قوته وكفاءته في العمل، وذلك من خلال ما تقوم به عملية التدريب من رفع مستوى مهارات العامل وقدراته، كما أن التدريب يغرس الثقة في نفوس العاملين، ويحسن جودة العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة (الغامدي، 2014).

كما أن التدريب يساعد المنظمات على تنمية قدرات العاملين وتحسينها، حيث إن المنظمات تستطيع أن تؤثر في سلوكيات العاملين فيها واتجاهاتهم، من خلال تقديم برامج تدريبية ملائمة وجيدة للعاملين فيها، حيث إن تدريب العاملين يعمل على تحسين إمكانات العاملين العلمية والعملية، وزيادة مهارتهم وكفاءتهم في مجال عملهم داخل المنظمة (الزهراني، 2012).

ومن جهة أخرى، يعد التعلم التنظيمي ناتجاً عن عملية تفاعل العاملين فيما بينهم خلال عملية التعلم وبشكل مستمر، ومن خلال التعلم التنظيمي يكتسب العاملون الخبرات المناسبة التي تساعدهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة ومتطورة تفيدهم في عملهم في المنظمة (العصيمي، 2007).

بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى إيجاد عاملين ذوي مستوى تعليمي مرتفع، قادرين على مواجهة التحديات والتغيرات في سوق العمل، كما أن المنظمة التي تستخدم التعلم التنظيمي يطلق عليها المنظمة المتعلمة ( Learning Organization)، وهي المنظمة التي يكون أفرادها قادرين على التحول والتطور بما يتناسب مع أنظمة التشغيل السائدة (الخالدي، 2012).

وجد الباحث -على ضوء ما تقدم- أنه من الأهمية دراسة سياسات التدريب وأثرها في التعلم التنظيمي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتميز بيئات الأعمال بالتغيير والتطور المستمرين نتيجة العولمة وتحدياتها، والتطور التكنولوجي الكبير في العصر الحالي، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في جميع المنظمات، لذلك فإنه من الأهمية البحث عن الوسائل والطرق التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه التحديات.

كما أن تدريب العاملين وزيادة ثقافتهم يجعلهم قادرين على العمل بصورة أفضل، والسعي الدائم إلى تحقيق أهداف المنظمات والوصول بها إلى بر الأمان، من خلال استثمار الخبرات والتجارب والمعرفة، لدى المنظمة والأفراد العاملين بها، والرصد والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

بالإضافة إلى أن السياسات التي تتبعها المنظمة في اختيار طبيعة ونوعية البرامج التدريبية المقدمة لموظفيها تعتبر من الأمور المهمة والواجب إتباعها عند تنفيذ أي برنامج تدريبي، كما أن وضع سياسات تدريبية تحدد كيفية اختيار المتدربين بحيث تركز على أسس علمية، يؤدي إلى وصول التدريب إلى كافة العاملين في المنظمة.

من هنا يمكننا بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:  
ما أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية؟

### 3.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين لسياسات التدريب، ولكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في وزارة العمل السعودية؟
2. ما مستوى تصورات المبحوثين لمتسوى التعلم التنظيمي، ولكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية؟

### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها الرئيس والمتمثل بعملية التدريب، من خلال مساهمتها في رفع مستوى مهارات العاملين في المنظمات وقدراتهم وكفاءتهم، إذ تعد هذه العملية ذات قيمة مهمة للمنظمات؛ لما لها من أثر على تحديد مستقبل المنظمة. كما أن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال دراستها لوزارة العمل السعودية التي تعد وزارة هامة؛ وذلك لارتباطها بشكل مباشر بالمواطنين في جميع مناطق المملكة، حيث إن القرارات الصادرة عنها تؤثر وبشكل فعال في جميع فئات المجتمع السعودي.

كما تتبثق أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. أهمية سياسات التدريب، كأحد الحلول المتبعة لمواجهة ثورة التكنولوجيا والاتصالات وتحديات العولمة.

2. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في جذب انتباه الإداريين في وزارة العمل السعودية نحو أهمية تفعيل عملية التدريب والتعلم التنظيمي.  
وتكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة من خلال النقاط التالية:

1. في تناولها لموضوعين في غاية الأهمية (سياسات التدريب والتعلم التنظيمي) وتأثيرهما على كافة جوانب العملية الإدارية، إذ أن أثر سياسات التدريب على التعلم التنظيمي يعد من المواضيع التي لم يتطرق لها الباحثون كثيراً (على حد علم الباحث).

2. الكشف عن مستوى سياسات التدريب في وزارة العمل السعودية وبيان أثره في التعلم التنظيمي لدى العاملين.

3. تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها ستفتح المجال لدى الكثير من الباحثين في علم إدارة الموارد البشرية، للبحث في مفهوم سياسات التدريب وعلاقته بمتغيرات أخرى مهمة.

4. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحسين مستوى التعلم التنظيمي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين سياسات التدريب بأبعادها المختلفة والتعلم التنظيمي.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري متكامل لجميع متغيرات الدراسة (سياسات التدريب والتعلم التنظيمي).



3. التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين للمتغير المستقل سياسات التدريب بأبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في وزارة العمل السعودية؟

2. التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين للمتغير التابع للتعلم التنظيمي بأبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية.

3. تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

### 6.1 فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية)، في التعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

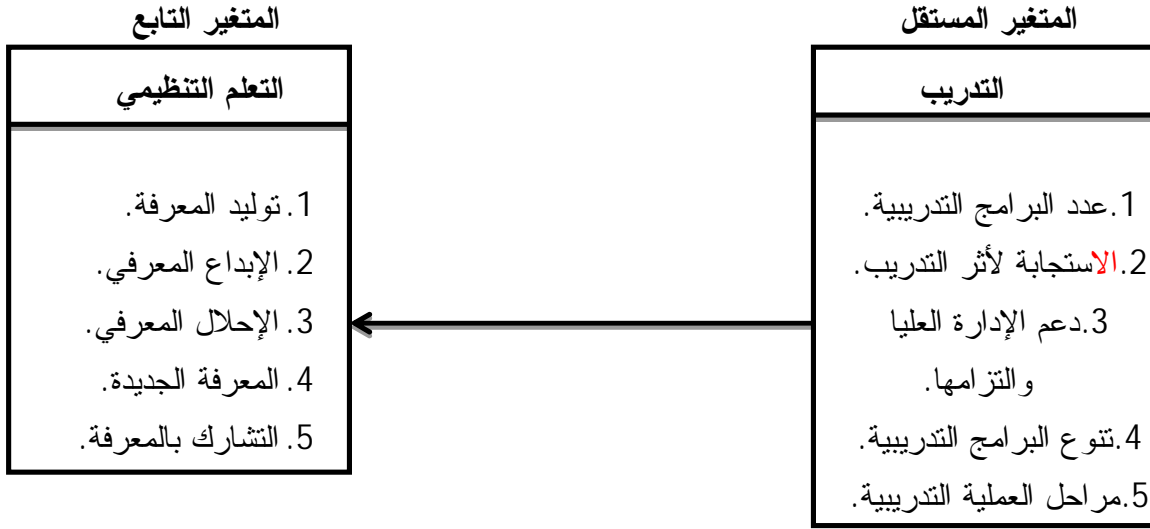
**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لسياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

## 7.1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة، دراسة العبيدي (2013)، ودراسة الخالدي (2012).

## 8.1 المصطلحات الإجرائية

أولاً المتغير المستقل سياسات التدريب:

هي القواعد والإجراءات التي تتبعها المنظمات في تنفيذ برامجها التدريبية للعاملين فيها سواء كانت مكتوبة أم لا، حيث تهتم هذه القواعد بكل ما يتعلق بالعملية التدريبية، مثل نوعية البرامج التدريبية والمتدربين والقائمين على التدريب (البرزنجي، 2009).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس المتغير المستقل سياسات التدريب (1-25). ويحتوي المتغير المستقل على خمسة أبعاد، كما يلي:

1- عدد البرامج التدريبية: عدد البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها خلال فترة زمنية محددة (Elnaga and Imran, 2013).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد عدد البرامج التدريبية (1-5).

2-الاستجابة لأثر التدريب: هو التحسين الذي سيدخله التدريب على أداء عامل معين، ويعد الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم العامل بتطبيق ما هدف إليه برنامج التدريب، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو تجاهل العامل لبرنامج التدريب (Elnaga and Imran, 2013).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الاستجابة لأثر التدريب (6-10).

3-دعم الإدارة العليا والتزامها: ويمثل سلوك الإدارة العليا تجاه العاملين في المنظمة والإهتمام بهم بهدف رفع كفاءاتهم وتحسين مهاراتهم، من خلال توفير برامج ودورات تدريبية ملائمة لهم (فوطه والقطب، 2013).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا والتزامها (11-15).

4-تنوع البرامج التدريبية: تمثل طبيعة ونوعية البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها، بحيث تكون محيطة بجميع جوانب العمل المعرفية والعلمية والسلوكية للعاملين (أبو الروس والقوقا، 2011).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تنوع البرامج التدريبية (16-20).

5-مراحل العملية التدريبية: هي تسلسل العملية التدريبية خطوة بخطوة، بحيث تبدأ العملية التدريبية بتحديد احتياجات العاملين ثم تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم، وهكذا حتى تصل بالمرحلة الأخيرة إلى إيجاد عامل مُدرب وكفؤ (الزهراني، 2012).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد مراحل العملية التدريبية (21-25).

ثانياً المتغير التابع التعلم التنظيمي: هو نوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها (الخالدي، 2012).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس المتغير التابع للتعلم التنظيمي (26-45).  
ويحتوي المتغير المستقل على خمسة أبعاد، كما يلي:

1- توليد المعرفة: هي عملية إنتاج معرفة جديدة للمنظمة من خلال ترتيب وتنظيم المعلومات الهامة والخبرات واستخدامها وتحويلها، والتي تعد ضرورية لأنشطتها المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي (الخشالي والتميمي، 2008).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد توليد المعرفة (26-29).

2- الإبداع المعرفي: هو عملية إعادة تركيب وتنظيم المعرفة في أشكال فريدة وأكثر إبداع (الخشالي والتميمي، 2008).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الإبداع المعرفي (30-33).

3- الإحلال المعرفي: يمثل عملية تحديد المعرفة اللازمة للعاملين، والتي تفيدهم في عملهم وإحلالها مكان المعرفة القديمة لديهم؛ مما يجعلهم على قدر عالٍ من الكفاءة، ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير (دروزة وآخرون، 2014).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الإحلال المعرفي (34-37).

4- المعرفة الجديدة: وهي كل ما يتم التوصل إليه من أفكار وخبرات جديدة ومتطورة تتناسب مع متطلبات العمل (الخشالي والتميمي، 2008).

ويعرف إجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد المعرفة الجديدة (38-41).

5-التشارك بالمعرفة: وتمثل عملية تشارك العاملين لمعرفةهم وخبراتهم فيما بينهم، بحيث يتعلم العاملون من بعضهم البعض، ويتشاركون بمعرفةهم حول المواضيع ذات العلاقة بتطوير العمل (دروزة وآخرون، 2014).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة التي تقيس بعد التشارك بالمعرفة (42-45).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 التدريب

إن عملية التدريب لم تعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هي استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت الثروة الحقيقية لكل الدول والمنظمات، حيث يعد التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة؛ نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية (الزائد، 2009).

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول (الطعاني، 2010).

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي؛ ومن ثم رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (الغامدي، 2014).

ويعرف التدريب بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل؛ ليكون أداءً فعالاً يحقق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف أو المعلم بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات المؤسسة التعليمية وإجراءاتها وظروفها، والتي يعمل بها ذلك الموظف أو المعلم (فوطية والقطب، 2013).

كما يمثل التدريب عملية تهدف إلى إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة؛ من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء (البرزنجي، 2009).

وقد أشار (الزهراني، 2012) إلى أن سياسات التدريب متعددة ومتنوعة؛ وذلك حسب مفهوم البرنامج التدريبي وطبيعته وماهية أهدافه، وطبيعة الأفراد الذين سيتلقون التدريب، وتحديد المعارف والمهارات التي سيتلقاها الأفراد خلال هذا التدريب.

كما أنه من الواجب الانتباه إلى المستويات التعليمية والثقافية والاستيعابية للأفراد الذين سيتم تدريبهم، ومدى ملاءمة البرنامج للنواحي الاجتماعية، وعلاقة البرنامج بالمستقبل الوظيفي للمتدرب، وحجم الحوافز المادية والمعنوية التي سيحصلون عليها (البرزنجي، 2009).

بالإضافة إلى أن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب؛ وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي؛ مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عساف، 2000).

وترى الدراسة أن التدريب أصبح قضية رئيسة لجميع المنظمات، وفي القطاعات كافة؛ وذلك بسبب تغير معايير الأداء؛ حيث إنها لم تعد تقتصر على تقديم الخدمة أو المنتج فقط، بل تعدته إلى الحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل وورغباته، ولذلك فإنه من الضروري إيجاد عامل قادر على تقديم خدمة ذات جودة عالية.

## 2.1.2 مفهوم التدريب

للتدريب تعريفات كثيرة ومتعددة في مجال الإدارة، فقد تناول الباحثون مفهوم التدريب من زوايا مختلفة إلا أنها جميعها ركزت على دور التدريب في رفع كفاءة



العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى (الهييتي، 2004) أن التدريب يمثل عملاً أو نشاطاً من أنشطة إدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.

كما عرف (عبد الباقي، 2000) التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

بالإضافة إلى أن التدريب يمثل عملية مخططة، تقوم باستخدام أساليب وأدوات؛ بهدف خلق المهارات والقدرات لدى الفرد وتحسينها وصلتها، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته؛ ومن ثم كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل (الزهراني، 2012).

ويعد التدريب من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج؛ مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوفر للمنظمة إلا من خلال تدريب القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية وتنميتها (أبو الروس والقوفا، 2011).

ويعرف التدريب بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءً فعالاً يحقق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات المؤسسة وإجراءاتها وظروفها، والتي يعمل بها ذلك الموظف (فوطه والقطب، 2013).

كما يمثل التدريب عملية تهدف إلى إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تتقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء (البرزنجي، 2009).

ويعرف التدريب بأنه جهد نظامي متكامل مستمر، يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه؛ لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (الطعاني، 2010).

والتدريب كذلك هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية، وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية (فوطه والقطب، 2013).

بالإضافة إلى أن التدريب يمثل مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة في أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم؛ من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها، إذ إن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي؛ إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود؛ أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية؛ إذ لا بد أيضاً من توفر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة (الشيخ، 2008).

وترى الدراسة أن التدريب يمثل عملية نقل المعرفة إلى تطبيق فعلي، حيث إن التدريب هو ثمرة التعلم، من خلال تزويد الفرد وإكسابه مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائه؛ ومن ثم إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

### 3.1.2 أهمية التدريب وفوائده

تهتم عملية التدريب بخلق الإنسان الواعي المتفتح، كما أنها تعد فرصة ذهبية تُتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا المختلفة التي يحصل عليها الفرد من التدريب والتي تحتل أهمية بالغة في

الإدارة المعاصرة. من هنا تبرز أهمية التدريب والتي من بينها (عباس وعلي، 2003):

(1) يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.

(2) تحقيق الذات، وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

(3) التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة؛ حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.

(4) تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.

(5) استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.

(6) عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية، قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد؛ ومن ثم لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.

(7) إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

ويعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، كما أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري؛ ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه (الشيخ، 2008).

بالإضافة إلى أن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بما يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة،

فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر في الاتجاهات، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك، ويطور العادات والأساليب (عباس وعلي، 2003).

وتبرز الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة في النقاط الآتية (الغامدي، 2014):

1. إن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.

2. إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة؛ مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.

3. اطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.

4. زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

إن التدريب أثناء الخدمة يكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة المهنة؛ وذلك من خلال تبصره بمشكلات المهنة وتحدياتها وأسبابها أو كيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على أداء العمل.

#### 4.1.2 سياسات التدريب

يهدف البرنامج التدريبي إلى تنمية مهارات مجموعة عند الأفراد، وإكسابهم مهارات جديدة لإعداد المتدربين الذين يتولون مناصب إشرافية أو تحسين الأداء والإنتاجية في الإدارات التنفيذية؛ لذلك فإنه من الضروري تحديد سياسات التدريب التي يعتمد عليها تنفيذ البرنامج (فوطه والقطب، 2013).

وتنقسم سياسات التدريب إلى نوعين، هما:

أولاً: سياسات تتعلق بالمتدربين أنفسهم: إن السياسات المتبعة في اختيار المتدربين تتمثل في توزيع برامج التدريب وفق مستويات مجموعة المتدربين واختصاصاتهم، ومن ثم يتم اختيار أساليب التطبيق وغيرها من عناصر العملية التدريبية بما يتناسب

مع المتدربين، وهناك عناصر تؤخذ في عين الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية بناء على قدرات المتدربين واستيعابهم، كما يلي (الشيخ، 2008):

1. المستويات التعليمية والثقافية والاستيعابية للمتدربين.
2. علاقة البرنامج بالمستقبل الوظيفي للمتدرب.
3. ملائمة البرنامج للنواحي الاجتماعية للمتدرب.
4. حجم الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها المتدرب.
5. مكان انعقاد البرنامج التدريبي وزمانه.

ثانياً: سياسات تتعلق بطبيعة البرنامج التدريبي: تساعد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي المصمم على تحديد حجم الأفكار والمعارف والمهارات المراد إيصالها للمتدرب، وبناء على ذلك تتعدد أشكال التدريب وأساليب تنفيذه، ويمكن تلخيص العناصر الأساسية في تصميم البرامج التدريبية وفق سياسات تتعلق بالبرنامج نفسه وهي (الغامدي، 2014):

1. الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
2. تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة.
3. البيئة المحيطة وظروف التدريب.
4. الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
5. التجهيزات والوسائل التدريبية المتوفرة ومدى حداتها.
6. الإطار الزمني لتنفيذ البرنامج.

بالإضافة إلى أنه يجب على سياسات التدريب ان تأخذ في حسابها ثلاثة عوامل رئيسية، هي (عباس وعلي، 2003):

أولاً القيود الخارجية، وتتمثل في:

1. القوانين والأحكام الخاصة بالتدريب.
2. شروط التوظيف، والتي تكون مرتبطة بشكل وثيق بالظروف الاقتصادية السائدة.

ثانياً احتياجات العمل المباشرة، وتتمثل في:

1. يجب أن يكون التدريب فعالاً بقدر الإمكان.

2. يجب أن يكون التدريب قادراً على التكيف مع الظروف التي تتغير بشكل متسارع ضمن حدود واسعة.

ثالثاً احتياجات الأفراد، وتتمثل في:

1. الترقية الداخلية، التي يتم تطويرها بشكل جيد في الإدارة.
  2. تحسين مهاراتهم الحرفية، وكذلك نشاطاتهم الثقافية والاجتماعية.
- بالإضافة إلى أن سياسات التدريب تضطلع بمهمة رئيسة تتمثل في تنظيم الدورات التدريبية لجميع مستويات العمالة وجميع فئات الوظائف بهدف رفع مستوى الأداء وغرس مشاعر الثقة بالنفس والاعتمادية بين الموظفين وزيادة الإنتاج في عصر العولمة والمنافسة الشديدة (عباس وعلي، 2003).

لذلك فإنه يتوجب على المنظمات إجراء مسح شامل لجميع موظفي الشركة وفئات الوظائف وبالتنسيق الوثيق مع مختلف الإدارات والأقسام والوحدات في الهيكل التنظيمي بهدف تخطيط وبرمجة وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة، مولية أهمية قصوى لرفع مستوى تلك الفئة من الموظفين الذين يعاني أداؤهم من بعض أوجه القصور بسبب افتقارهم إلى المعلومات اللازمة للاضطلاع بمهام العمل التي كلفوا بها بكفاءة وفاعلية (الغامدي، 2014).

وينبغي أن تولي إدارة المنظمات اهتماماً خاصاً بتنظيم الدورات التدريبية لتحقيق الأهداف التالية (الجرادي، 2011):

1. تدريب وتأهيل الموظفين الجدد الذين يلتحقون للعمل بالمجموعة على جميع جوانب العمل، سواء أكانت فنية أم تتعلق ببيئة العمل أو بأي جوانب أخرى.
2. تدريب وتطوير القوى العاملة المحلية التي التحقت بالمجموعة للقيام بأعمال فنية بحتة، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
3. كما ينبغي الحرص على أن يتضمن محتوى هذه الدورات تقديم التدريب الذي من شأنه أن يؤدي إلى تأهيل القوى العاملة المحلية،
4. وبالتالي تمكين أفراد هذه الفئة من الموظفين من الإسهام في تلك القطاعات الإنتاجية التي يعرّفون عنها في العادة.

5. تقديم دورات تدريبية للموظفين على رأس عملهم لتمكينهم من الإلمام بالتطورات التي تطرأ في مجالات عملهم.
  6. تطوير كفاءات شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية الرئيسة لرفع قدراتهم في النواحي المتصلة بالمالية والقيادة والرقابة وطرق حفز الآخرين واستخدام الحاسب الآلي، وكذلك تنمية المهارات الشخصية لأفراد هذه الفئة في المجالات المتصلة بمهارات التفاوض، القدرة على تقديم التدريب للآخرين، إدارة الوقت وغير ذلك من الموضوعات.
  7. إن تأهيل الموظفين حديثي الالتحاق بالشركة يساعدهم على الاندماج السريع في البيئة المحيطة والتفاعل معها، سواء على صعيد الشركة أو المجتمع الذي يعيشون فيه.
- لذا ينبغي أن تحظى الدورات التدريبية باهتمام كبير من خلال وجود سياسات تدريبية ملائمة، تجعل العملية التدريبية تتصف بما يلي (الجرادي، 2011):
1. الدورات التدريبية التي توفر للمتدرب معلومات عن المجموعة وسياساتها وأهدافها ونظمها واستراتيجيتها وتوقعاتها من منسوبيها.
  2. الدورات المخصصة لإعطاء معلومات عن البلد الذي يعملون فيه وقوانينه وأنظمتهم وعاداته وأعرافه السائدة التي توضح أطر ما هو مقبول وما هو مرفوض وتُملي قواعد السلوك الشخصي القويم.
  3. دورات لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها والإنجليزية لغير الناطقين بها وفي المجالات التقيفية الأخرى التي تساعد الموظف على الفهم الصحيح للبيئة التي يعمل في ظلها.
  4. دورات تدريبية لجميع العاملين في القطاعات التي لها علاقة مباشرة بالجمهور تهدف إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم في التعامل معالزبائن بما يعود على الشركة بالمنفعة المباشرة نتيجة اجتذاب زبائن جدد يدينون بالولاء للشركة وقادرين على تطوير سمعتها.

5. تقييم نتائج الدورات التدريبية السابقة للوقوف على الفوائد التي جننتها الشركة من الاستثمار في كل واحدة منها ولأخذ مثل هذه النتائج في الاعتبار عند تصميم دورات تدريبية لاحقة.
6. التنسيق المستمر مع جميع الإدارات لمعرفة مردود الدورات التدريبية على العمل وعلى كفاءة الأداء.
7. الاستعانة بمراكز التدريب المحلية والعالمية المتخصصة والتنسيق معها للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
8. التنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة بالمجموعة داخل المملكة وخارجها لجعل برامج التدريب في المجموعة برامج ذات صبغة عالمية معترف بها.
9. تطوير مركز التدريب ليكون مركزاً شاملاً للتدريب الفني والمهني ليفي باحتياجات المجموعة داخل المملكة وخارجها وليتمكن على المدى المتوسط والطويل من تقديم خدمات التدريب للجهات الخارجية.
10. تطوير مواد تدريبية مكتوبة ومرئية ومسموعة على أرفع المستويات الممكنة ومراجعة هذه المواد بصفة دورية لتواكب المتغيرات في بيئة العمل.
11. الإشراف على تدريب شاغلي بعض الوظائف العليا والتخصصية في مراكز تدريب عالمية.
12. الإشراف على إجراء الاختبارات الوظيفية المختلفة، سواء كانت تهدف تلك الاختبارات إلى قياس المهارات المهنية أو قياس القدرات الذهنية أو ما شابه ذلك.
13. تدريب المديرين على أساليب قياس أداء بعض الموظفين عندما تكون عمليات القياس هذه متصلة بمستقبل الموظف الوظيفي، مثل ترقيته أو نقله إلى وظيفة أخرى أو ما شابه ذلك.
14. تنظيم دورات للقياديين في الشركة لتحديث معلوماتهم عن الأمور التي توسع مداركهم وتجعلهم مدركين بصفة مستمرة للمتغيرات المالية والتسويقية والتصنيعية أو المعلوماتية التي قد تكون ذات أهمية للمجموعة.



## 5.1.2 مبادئ سياسات التدريب

من أهم مبادئ سياسات التدريب، ما يلي (الغامدي، 2014):

1. الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين للعملية التدريبية.
2. أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات الإدارية التي يمكن حلها عن طريق التدريب، وذلك مثل المشكلات الإدارية التي تتمثل في تدني الأداء الذي يرجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء أو عدم كفاية الإشراف، أو عدم الاهتمام، أو نقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الموظف، وماشابه ذلك.
3. أن تلبية البرامج التدريبية لاحتياجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.
4. تكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب أن تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازنة ومنظمة ومسلسلة بشكل جيد، وأن تراعى بشكل كاف الاختلافات في الاحتياجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمدربين والمتدربين وأن تستجيب للتغيير.
5. أن يتم تصميم البرامج التدريبية من خلال عملية منظمة ومرتبطة كما يجب أن تبنى البرامج على أساس ثابت ومحدد بدقة لمتطلبات الأداء الوظيفي، كما يجب أن تبنى المواد التدريبية المستخدمة بحيث توفر سلسلة متكاملة من خبرات التعليم اللازمة لبناء المهارات.
6. أن تستخدم البرامج التدريبية نظم تقديم التدريب التي يتم اختيارها على أساس من فاعلية التدريب والتقنية المتاحة وفاعلية التكاليف والنتائج.
7. التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.
8. أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات للتقويم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بتتقيح وتحديث واستمرار فاعلية البرامج التدريبية.

9. أن تطبق البرامج التدريبية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، كما يجب أن تشرك المتدربين بشكل مباشر وكامل في تشخيص احتياجاتهم التدريبية وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم تقدمهم وانجازاتهم.

10. أن تتيح البرامج التدريبية فرصاً وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها.

كما أن مبادئ سياسات التدريب يجب أن تتضمن نوعين من البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في أي منظمة، الأول أن يكون هناك تدريب خارجي للعاملين بحيث يتضمن هذا التدريب ورود دورات تدريبية خارجية من المراكز المعتمدة لدى المنظمة بالتدريب، وإختيار الدورات التدريبية الخارجية التي لها علاقة وتتناسب مع طبيعة عمل الموظفين والمنظمة، وعرض الدورات التي تم إختيارها من قبل أعضاء اللجنة على المدير العام وبموجب قرار لأخذ الموافقة على تعميمها على المديرات والمناطق الحرة حسب الفئة المستهدفة، وإصدار تعميم رسمي لهذه الدورات على كافة المديرات والمناطق الحرة لترشيح الفئة المستهدفة متضمناً إسم الدورة ومكان وتاريخ إنعقادها (عباس وعلي، 2003).

أما النوع الثاني فهو التدريب الداخلي للعاملين أي داخل مركز المنظمة ويتضمن هذا التدريب إصدار تعميم بالدورات على مختلف المديرات والمناطق الحرة، متضمناً إسم الدورة ومكان إنعقادها وتاريخها والوقت والفئة المستهدفة خلال مدة معينة، وتزويد مديرية الموارد البشرية بأسماء الموظفين المرشحين لحضور البرنامج التدريبي مع ضرورة مراعاة إنسجام موضوع البرنامج التدريبي مع بطاقة الإحتياجات التدريبية للموظف المرشح، وإعداد قائمة بأسماء الموظفين المرشحين لحضور البرنامج التدريبي من قبل الموظف المعني في قسم التدريب (عباس وعلي، 2003).

## 6.1.2 أبعاد سياسات التدريب

تشمل سياسات التدريب على الأبعاد التالية:

أولاً عدد البرامج التدريبية: تمثل البرامج التدريبية مجموعة الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذي سيقومون بتدريبتهم وتقويم انجازهم (المري، 2009).

لذلك فإن عدد البرامج التدريبية يتمثل في عدد الأنشطة التي تقوم به إدارة التدريب بهدف إعداد البرامج التدريبية بشكل متكامل، والتي يلتحق بها العاملين في المنظمة، من أجل رفع كفاءة أداء موظفيها وتطوير مستوياتهم، وإطلاعهم على المستجدات في مجال التحقيق في القضايا الجنائية (الجرادي، 2011).

ثانياً الإستجابة لأثر التدريب: تمثل الإستجابة لأثر التدريب قدرة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في منظمة ما على التأثير في أدائهم، سواء كان ذلك من خلال زيادة كفاءتهم أو تحسين مهاراتهم، بهدف مساعدتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم بأفضل طريقة ممكنة (الغامدي، 2014).

بالإضافة إلى أن الاستجابة لأثر التدريب قد تكون إيجابياً من خلال إسهام المهارة والتدريب الذي تعلمه العامل في تكوين أو تطوير مهارات أخرى والعمل على سرعة وسهولة تعلمها وإتقانها، أو قد تكون سلبياً من خلال تعارض المهارة والتدريب الذي تلقاه العامل مع مهارات أخرى، مما يؤدي إلى الإقلال من تعلم وإتقان تلك المهارات وتؤدي إلى بطء وصعوبة تعلمها واكتسابها (المري، 2009).

ثالثاً دعم والتزام الإدارة العليا: يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين العمليات التدريبية في أي منظمة، حيث أن السلوك اليومي للمدير هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له (الغامدي، 2014).

كما أن الإدارة العليا تدعم وتلتزم بالعملية التدريبية من خلال توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في التدريب، وتوفير الوقت اللازم لتطبيق البرامج التدريبية، وجعل التدريب والتعلم إلزامياً لجميع العاملين، تأسيس إدارة خاصة بالتدريب وتوجيه أعماله (أبو الروس والقوقا، 2011).

رابعاً تنوع البرامج التدريبية: يمثل هذا البعد عملية تحديد البرامج التدريبية الملائمة للعاملين في منظمة معينة، بحيث تكون هذه البرامج متنوعة وشاملة وتغطي جميع الجوانب العلمية والثقافية والتنظيمية في المنظمة (الجرادي، 2011).

بالإضافة إلى أن تنوع البرامج التدريبية يجب أن يعتمد بالأساس على حاجات العاملين التدريبية، بحيث أن حاجة العاملين للتعلم والتدريب على آلة أو برنامج معين يتطلب وجود برنامج تدريبي خاص بها، كما أن حاجة العاملين الهامة لأساليب التواصل والتعامل مع الآخرين تتطلب وجود برامج تدريب مسؤولة عن تدريب العاملين على كيفية التواصل والتعامل مع الآخرين (الغامدي، 2014).

خامساً مراحل العملية التدريبية: تعتبر مراحل العملية التدريبية من أهم الأمور الواجب اتباعها عند تنفيذ أي برنامج تدريبي، حيث أن تسلسل العمليات التدريبية يؤدي إلى زيادة وعي وفهم العاملين لطبيعة عملهم ووظائفهم (عباس وعلي، 2003).

كما أن تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال خطوات متلاحقة يؤدي إلى التأثير إيجاباً على العامل المتلقي للتدريب، لذلك فإنه يتوجب على المنظمات تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين فيها ثم الانتقال مرحلة تلو الأخرى في عملية تدريبهم (الجرادي، 2011).

### 7.1.2 الدور الإستراتيجي للتدريب

إن الهدف الإستراتيجي للتدريب هو المساهمة في نجاح المنظمة واستمرارها عن طريق وضع الخطة التدريبية الملائمة التي تحافظ على مستوي عالٍ من المهارات والقدرات التنافسية للعاملين، والأداء المتميز، والتحسين المستمر (حمود والخرشة، 2007).

فالتدريب إذاً هو تنمية لرأس المال البشري، والذي يقصد به مجموع المعارف والمهارات التي توجد لدى جميع العاملين بالمنظمة، وكل رأس مال يحتاج إلى استثمار، فلا بد إذاً من تنمية العاملين، وصقل مهاراتهم، وتمكينهم من أداء

أدوارهم التي يسهمون بها في تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الفاعلية الكلية لها (أبو الروس وقوقا، 2011).

### 8.1.2 مزايا التخطيط الإستراتيجي للتدريب

يتميز التخطيط الإستراتيجي للتدريب بما يلي (أبو شيخة، 2010):

- 1 - ربط أهداف التدريب بأهداف المنظمة.
- 2 - تنسيق خطة التدريب مع خطة الموارد البشرية.
- 3 - إقامة تخطيط التدريب على أسس واقعية لمقابلة احتياجات المستقبل.
- 4 - تقليل الأخطاء والمجهودات العشوائية في النشاط التدريبي.
- 5 - تضافر جهود المعنيين لإنجاز التدريب.
- 6 - تعديل الخطة التدريبية إذا اقتضت الظروف ذلك.
- 7 - تحديد معايير واقعية لقياس فاعلية أنشطة التدريب.
- 8 - تسهيل تعاون المعنيين بالتدريب كافة، أفرادا ومديرين.
- 9 - توجيه التدريب لتحسين الأداء لخدمة أهداف المنظمة.
- 10 - زيادة جودة العملية التدريبية والتحسين المستمر.

### 9.1.2 خطوات التخطيط الإستراتيجي للتدريب

لكي تتمكن إدارة التدريب من أداء دورها الإستراتيجي في إطار الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي بدورها جزء من الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، يجب اتباع الخطوات الآتية (الغامدي، 2014):

- 1 - التعرف إلى الأهداف الكلية والجزئية للمنظمة.
- 2 - تحديد نصيب إدارة التدريب من هذه الأهداف.
- 3 - تعريف أهداف التدريب، وعادة تكون مدة سنة.
- 4 - تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة في العاملين (المهارات، والمعلومات).

- 5 - تحليل نقاط القوة والضعف الموجودة بإدارة التدريب، وتحليل الفرص والمعوقات الموجودة بالبيئة المحيطة، المباشرة وغير المباشرة.
- 6 - وضع خطة متكاملة لمقابلة الاحتياجات التدريبية.
- 7 - تحديد المقاييس التي تستخدم لتقييم نتائج التدريب.

## 10.1.2 التعلم التنظيمي

لقد كانت بداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي، من خلال اقتراح فكرة التعلم أحادي وثنائي الحلقة من قبل كل من أريجروس وسكون (Argyris & Schön)، حيث يشير التعلم أحادي الحلقة (Single-Loop Learning) إلى التعلم عن طريق تصحيح الأخطاء، ومن خلال التغذية الراجعة لعملية التعلم والتحسين المستمر، في حين يشير التعلم ثنائي الحلقة (Double-Loop Learning) إلى الجانب الإدراكي للفرد والجماعة، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة ومبادئ تساعد في تحديد السلوك المناسب، والذي يقود إلى طرق جديدة للقيام بالأعمال، وفيه تذهب المنظمة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، واستخدام منهج التجديد (Stewart, 2001).

وقد تطور المفهوم الحقيقي للتعلم التنظيمي على يد سينجي (Senge) في بداية التسعينيات من القرن الماضي، والذي قدم فكرة التعلم التكيفي (Adaptive Learning)، الذي يركز على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المنظمة، وأن هذا النوع من التعلم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية (نجم، 2005).

فالمنظمة المتعلمة تمثل النتيجة التي يمكن الوصول إليها بالأساليب الرسمية وغير الرسمية التي تتضمنها عملية التعلم التنظيمي، إذ إن التعلم التنظيمي يعبر عن الأنشطة والعمليات التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم (Gorelick, 2005).

كما تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي، لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع

وخدمات وطرق جديدة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم (الخشالي والتميمي، 2008).

ويعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو ما يزال في مرحلة التطوير المفاهيمي، وذلك من خلال اقتراح الباحثين للنماذج؛ سعياً منهم إلى الوصول إلى مقياس لمستويات التعلم في المنظمات على اختلاف تخصصاتها (الزريقات والخرشة، 2010).

ويركز التعلم التنظيمي على تجميع العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتحليلها، فيما تعبر المنظمة المتعلمة عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف إلى ما حولها، وذلك باستخدام طرق محددة للتشخيص، وتطوير أساليب وأدوات للتعرف إلى البيئة المحيطة بها (أيوب، 2004).

كما أن التعلم التنظيمي - كعملية للتغيير في التفكير والأداء - يمكن أن يحصل على مستوى الفرد والجماعة، وأن التحدي الرئيس للتعلم التنظيمي يكمن في مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد وبين ما تم تعلمه، وأن إدارة التوتر بين الجديد والقديم تعد أمراً بالغ الأهمية للتطور الإستراتيجي للمنظمة (العصيمي، 2007).

ويحصل التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وأن كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يبعث النشاط في المستويين الآخرين، وأن المستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي (فيرا وكروسان، 2005):

1. الحدس: وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد.
2. التفسير: أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي، ويشترك بها على مستوى الجماعة.
3. الدمج: وفيها يحصل تغيير الفهم على مستوى الجماعة؛ مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المنظمة.
4. إعطاء الصبغة المؤسسية: وفي هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

## 11.1.2 مفهوم التعلم التنظيمي

هناك تعريفات متعددة للتعلم التنظيمي، منها:

يمثل التعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، والرصد والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (الزريقات والخرشة، 2010).

ويرى ستراتيجوس (Stratigos, 2001) أن التعلم التنظيمي "كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات". ويعرف ثوماس وآلين (Thomas and Allen, 2006) التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر".

يمثل التعلم التنظيمي العملية التي تعلم المنظمة وأفرادها بشكل مستمر دون انقطاع، والتي تعمل على تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة (الخشالي والتميمي، 2008).

وقد أشار صن وسكوت (Sun and Scott, 2003) إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن "عملية التعلم المستخدم في المنظمة، والتعامل مع السؤال حول كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة".

وترى الدراسة أن التعلم التنظيمي يمثل عمليات الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع توظيفها لأغراضها الرئيسية، من خلال تبني المنظمة لآلية التعلم وجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

## 12.1.2 أهمية التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تجعل من التعلم التنظيمي محط أنظار المنظمات، ومنها (أيوب، 2004):

1. التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد المعرفة داخل أقسام المنظمة ونشرها.
2. المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة.
3. تفرص الرؤية الخلاقة للتعلم النظر إليه على أنه تعلم ابتكاري.
4. ليست التجارب السيئة بالفاشلة، بل التجارب التي لم يتم التعلم منها.



5. ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه.
- كما أشار ديلورث (Dilworth, 2000) إلى أن مبررات التعلم التنظيمي هي:
  1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى الفكري.
  2. ارتفاع حدة المنافسة بالأعمال الدولية.
  3. التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق التنافس.
  4. التطور التقني بوجود عاملين متعلمين ذوي معرفة.
  5. زيادة الأسواق العالمية.
  6. التطور الفكري وإعطاء العاملين دوراً في اتخاذ القرار.

### 13.1.2 نماذج التعلم التنظيمي

بالرغم من اعتبار التعلم التنظيمي ذا أهمية وضرورة في تحسين أداء المنظمات وتعزيز ثقافتها المؤسسية، إلا أن هناك مجموعة من النماذج المسؤولة عن تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عملياته؛ أي أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين؛ حيث إن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقته الخاصة، ومن هذه النماذج:

#### أولاً أنموذج عملية التعلم التنظيمي

أعد هذا الأنموذج كل من روبي، وسيلز (Roby and Sales, 1994)، وركز هذا الأنموذج على عمليات التعلم التنظيمي الأساسية والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة، وتنقيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، وتعد هذه العمليات المحور الرئيس في هذا الأنموذج من خلال تفاعلها مع الذاكرة التنظيمية.

#### ثانياً أنموذج Farago ذو الأربعة مستويات للتعلم

يرى فارجو (Farago, 1995) أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف إلى الكثير من المهارات، كما

يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات، وهو يقترح أنموذجا مكونا من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي، وهي:

1. تعلم الحقائق، والمعرفة، والعمليات، والإجراءات.

2. تعلم المهارات لعمل جديد.

3. التعلم للتكيف.

4. التعلم للتعلم.

### ثالثاً أنموذج أيوب لممارسة التعلم التنظيمي

ركز هذا الأنموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، وأقر ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل أنموذج التعلم التنظيمي هي: البعد الإستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي (أيوب، 2004).

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم الحديث عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم ترتيب الدراسات من الأحدث للأقدم، كما يلي:

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (دروزة وآخرون، 2014) بعنوان (تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، دراسة مقارنة). هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل. وتكون مجتمع الدراسة من 20 شركة فائزة و20 شركة لم تفز، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (240) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها الآتي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات

التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل، أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين.

#### دراسة (الغامدي، 2014) بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي

القطاع العام. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، ودراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية، ووكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي، وفروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على (40) مفردة. وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة.

#### دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب

على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (96) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر إستراتيجية التدريب (دعم الإدارة العليا والتزامها، و تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، ووجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الإستراتيجي الذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العوامل كافة في البيئة الداخلية والخارجية.

#### دراسة (الزهراني، 2012) بعنوان (إستراتيجية التدريب وأثرها على

الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية). هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف إلى الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (108) مديرين في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الأول والثاني، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إن مستوى ممارسة مديري عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية- وذلك من مدخل إستراتيجي- كان متوسط نسبياً، كما أن هذه المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية، كما وجدت علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

**دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان (أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية).**

هدفت إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ومدى توفر أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الهندرة في المؤسسات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من عشر مؤسسات، وعينة مكونة من (687) فرداً، وتكونت عناصر المتغير المستقل من البعد الإستراتيجي بعناصره: الرؤية المشتركة، والمتغيرات البيئية، وإستراتيجية التعلم. والبعد التنظيمي بعناصره: العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي، وإيجاد المعرفة، أما المتغير المستقل الهندرة فتكون من: التزام الإدارة العليا، وثقافة المنظمة، والاتصال، والإستراتيجية، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هنالك أثراً للبعد الإستراتيجي للتعلم والبعد التنظيمي للتعلم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي أهمية دعم الإدارة العليا لأبعاد التعلم التنظيمي، والالتزام بتنقيف العاملين وتعليمهم في جميع المستويات الإدارية.

دراسة (المجالي، 2009) بعنوان (مدى توافر التعلّم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عملية التعلّم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي حسب آراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغت (553) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن المتوسط العام لمستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلّم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية جاء بدرجة متوسطة حسب الترتيب التالي (البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي، والبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي، والبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي)، وإن مستوى تصورات أفراد العينة لممارسة السلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) بعنوان (أثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني). هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء)، والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والتأثير الإلهامي، والحفز الفكري)، في التعلّم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديراً، يعملون في (16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلّم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

دراسة (العصيمي، 2007) بعنوان (التعلّم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلّم التنظيمي والتغيير الإستراتيجي في جامعة أم القرى، والتعرف إلى مدى ممارسة التعلّم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على إحداث التغيير الإستراتيجي. وتناولت الباحثة ممارسات التعلّم التنظيمي في ثلاثة محاور

هي: الثقافة التنظيمية، وإستراتيجية التعلم، والبنية التنظيمية الداعمة، أما الممارسات المتعلقة في التغيير فكانت: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، والتخطيط المستمر للتغيير، وتطبيق خطة التغيير. وقد تكونت عينة الدراسة من القيادات كافة في الجامعة والبالغ عددهم (160) أكاديميا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي في جامعة أم القرى تتم بدرجة متوسطة، وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الإستراتيجي تتم بدرجة متوسطة أيضا، وأن محوري التعلم التنظيمي من بنية تنظيمية داعمة للتعليم التنظيمي والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة رازا (Raza, 2014) بعنوان ( Training and Development )  
Impact on Organizational Performance: Empirical Evidence  
from Oil and Gas Sector of Pakistan "تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي: الأدلة التجريبية من قطاع النفط والغاز في باكستان". هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين إستراتيجيات التدريب والتطوير وأثره على الأداء التنظيمي. واشتملت عينة الدراسة على (154) مفردة. وقد تم تحليل الانحدار على العاملين في قطاع النفط والغاز في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الغالبية العظمى من الموظفين لديهم رضى تام على الإستراتيجية التدريبية للشركة.

دراسة إيمران والنجا (Imran and Elnaga, 2013) بعنوان ( The  
Effect of Training on Employee Performance ) " أثر التدريب على أداء الموظفين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح لكيفية تحسين أداء الموظف من خلال برامج تدريبية فعالة. واتبعت هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي، حيث قامت على تحليل الأدب النظري ذو العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومراجعته. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة بناء

برامج تدريبية تركز على تقييم كيفية إدراك الموظفين لوظائفهم، ومدى فهمهم لمهامهم وواجباتهم، وبناء برامج تدريبية على أساس تضيق فجوات المعرفة والمهارة.

دراسة تسينج (Tseng, 2010) بعنوان ( The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan ) "آثار ممارسات منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي والفعالية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايوان". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة من ممارسات منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي والفعالية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان، حيث استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكمي، و تم توزيع الاستبانات على (300) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات منظمة التعلم تظهر كعامل مهم للالتزام التنظيمي وكذلك للفعالية التنظيمية، حيث وجدت الدراسة أن لمنظمة التعلم علاقة إيجابية قوية مع الفعالية التنظيمية، زيادة على ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية هي علاقة متبادلة ولكنها ليست متساوية، حيث إن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، ولكن الفعالية التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي.

دراسة سكيرلافاج وديموفسكي (Skerlavaj and Dimovski, 2006) بعنوان ( Influence of Organizational Learning Organizational Performance ) "تأثير التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة سلوفينيا". تناولت الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادة في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها، وتخفيض تكلفة اليد

العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة، وتحقق أيضاً درجة رضى أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة.

**دراسة لام وآخرون (Lam, et al, 2006) بعنوان (The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education)** "ارتباط بين قدرة التعلم التنظيمية وثقافة الجودة لإدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في التعليم المهني". هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة لإدارة الجودة الشاملة، وقد أجريت الدراسة في مؤسسة (vocational education)، ومعهد (Vocational Training) في مدينة هونج كونج الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة.

**دراسة جوريليك (Gorelick, 2005) بعنوان (Organizational Learning vs. The Learning Organization: a Conversation with a Practitioner)** "التعلم التنظيمي مقابل المنظمة المتعلمة: محادثة مع ممارس". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، والتعرف إلى أهمية التعلم التنظيمي، وتقديم التعاريف المناسبة للتعلم التنظيمي، وحالة الربط بين مفهوم التعلم التنظيمي، وبناء نموذج للمنظمة المتعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يسهم في خلق المنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً، وتحديد الإستراتيجيات الإدارية ثانياً، والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة التي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

**ما يميز الدراسة عن سابقتها**

تتميز هذه الدراسة عن غيرها في أنها:

1. عالجت موضوع سياسات التدريب وأثره في التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية، حيث إن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، درست كل متغير على حدة؛ حيث ركزت في أغلبها على علاقة التعلم التنظيمي بنواحٍ أخرى، مثل



التغير الإستراتيجي والنفسية والسلوك الإبداعي؛ وهذا يدل على شح الدراسات التي تناولت دراسة سياسات التدريب في التعلم التنظيمي.

2. تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد لسياسات التدريب، هي: (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية)؛ وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت في دورها بعدين أو ثلاثة أبعاد كحد أقصى لسياسات التدريب.

3. تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد للمتغير التابع التعلم التنظيمي، وهي: (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة)؛ وهذا ما يختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت بعضا من هذه الأبعاد ولم تجمع بينها.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

### 1.3 أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لاستقراء ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، سواء في الكتب أم في الدوريات العلمية، مع إجراء بعض التحليل كلما أمكن ذلك؛ بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة، كما اعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني التحليلي: وتم استخدام هذا المنهج؛ بهدف تغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله قياس أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العمل السعودية، فرع منطقة الجوف (دومة الجندل، وطبرجل، والقريات)، والبالغ عددهم (200) موظف، والجدول رقم (1) يبين عدد الموظفين في كل فرع (دومة الجندل، وطبرجل، والقريات)، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المستردة ونسبتها.

جدول رقم (1)

عدد الموظفين في كل فرع (دومة الجندل، وطبرجل، والقريات) وعدد الاستبانات

الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبتها

الرقم	اسم الفرع	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة
1.	دومة الجندل	75	55	52	%94.54
2.	طبرجل	65	50	50	%100
3.	القريات	60	45	43	%95.5
	المجموع	200	150	145	%96.68

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية بنسبة (75%)، وبعدد (150) عاملاً، حيث تم توزيع (150) استبانة استرد منها (145) استبانة، وبهذا تكون قد بلغت نسبة الاستبانات المستردة (96.68%)، وهي نسبة مقبولة لغايات البحث العلمي، والجدول رقم (2) يبين خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط	20	%13.82
	بكالوريوس	100	%68.94
	دراسات عليا	25	%17.24
العمر	المجموع	145	%100
	30 – 20	70	%48.28
	40 – 31	60	%41.37
	50 – 41	10	%6.89
	أكبر من 50	5	%3.46
النوع الإجتماعي	المجموع	145	%100
	ذكر	120	%82.8
	أنثى	25	%17.2
الخبرة	المجموع	145	%100
	أقل من 5 سنوات	30	%20.68
	5-10 سنوات	70	%48.27
	أكثر من 10 سنوات	45	%31.05
المجموع		145	%100

يلاحظ من الجدول (2)، فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ حيث بلغت (%68.94)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دراسات عليا؛ إذ بلغت (%17.24)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط والتي بلغت (%13.82). وتعزى

هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في وزارة العمل السعودية؛ لما تحتاجه من مهارات وقدرات تتطلب وجود كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب. وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملون الذين تراوحت أعمارهم بين (20-30) سنة أعلى نسبة، بلغت (48.28%)، يليهم العاملون الذين تراوحت أعمارهم بين (31-40) سنة والتي بلغت نسبتهم (41.37%)، يليهم العاملون الذين تراوحت أعمارهم بين (41-50) سنة؛ إذ بلغت نسبتهم (6.89%)، وأخيراً العاملون الذين تجاوز عمرهم (50) سنة؛ حيث بلغت نسبتهم (3.46%)، ويعزى ذلك إلى استمرار العاملين في وزارة العمل السعودية بالعمل، وعدم ترك العمل في سن مبكرة، بل إنهم يستمرون لحين التقاعد.

أما بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فقد شكل الذكور النسبة الأعلى والتي بلغت (82.8%)، في حين شكلت الإناث نسبة بلغت (17.2%). ويعزى ذلك إلى طبيعة الأعمال في وزارة العمل السعودية والتي تتطلب مجهودات عالية، سواء كانت ذهنية أم جسدية، ولفترات زمنية طويلة؛ لذلك نلاحظ تميزها بارتفاع نسبة الذكور عن الإناث. أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد شكل العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات ما نسبته (48.27%)، يليهم العاملون الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (31.05%)، وأخيراً العاملون الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20.68%). ويعزى ذلك إلى أن غالبية الأفراد هم من أصحاب الخبرة المتوسطة والكفاءة الجيدة والتي تعد ملائمة لطبيعة العمل في وزارة العمل السعودية.

### 4.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، مثل دراستي (العبيدي، 2013)، و(الخالدي، 2012)، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية تضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بخمسة محاور أساسية للمتغير المستقل (سياسات التدريب)، وهي: (عدد البرامج

التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية)، كما ستتضمن عددا من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بكل أبعاده، كما هو موضح في الجدول (3):

### جدول (3)

أسئلة الدراسة وتوزيعها على متغيرات الدراسة المستقل والتابع

المتغير	الأبعاد	أسئلة الدراسة	عدد أسئلة الدراسة
سياسات التدريب	عدد البرامج التدريبية	(5-1)	5
	الاستجابة لأثر التدريب	(10-6)	5
التعلم التنظيمي	دعم الإدارة العليا والتزامها	(15-11)	5
	تنوع البرامج التدريبية	(20-16)	5
	مراحل العملية التدريبية	(25-21)	5
التعلم التنظيمي	المجموع	(25-1)	25
	توليد المعرفة	(29-26)	4
	الإبداع التنظيمي	(34-30)	4
	الإحلال المعرفي	(37-34)	4
	المعرفة الجديدة	(41-38)	4
	التشارك بالمعرفة	(45-42)	4
	المجموع	(45-26)	20

### 5.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام إدارة الأعمال والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، وبلغ عددهم (10) محكمين؛ وذلك بهدف التأكد من شمولية الفقرات، وانتمائها للمجال ومناسبتها للصياغة اللغوية، حيث

احتوت الأداة بصورتها الأولية على (50) فقرة، وقد كانت توصيات المحكمين بحذف بعض الفقرات والبالغ عددها (5) فقرات، لتصبح عدد فقرات الاستبانة (45) فقرة، مع إجراء بعض التعديلات اللغوية والإملائية على بعض الفقرات.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

#### جدول (4)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	الأبعاد	الأداة
0.86	عدد البرامج التدريبية	سياسات التدريب
0.83	الاستجابة لأثر التدريب	
0.89	دعم الإدارة العليا والتزامها	
0.84	تنوع البرامج التدريبية	
0.85	مراحل العملية التدريبية	
0.85	توليد المعرفة	التعلم التنظيمي
0.87	الإبداع التنظيمي	
0.82	الإحلال المعرفي	
0.88	المعرفة الجديدة	
0.83	التشارك بالمعرفة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد سياسات التدريب تراوحت بين (0.83-0.89)، أما بالنسبة للمتغير التابع للتعلم التنظيمي فقد تراوحت معاملات الثبات (0.82-0.88)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علماً أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.60 فما فوق) حسب (Sekaran, 2006).

### 7.3 الأساليب الإحصائية

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS. (Statistical Package For Social Sciences) (V.17) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة.
2. حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.
5. اختبار معامل التضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
7. كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة، والتي هدفت إلى الكشف عن سياسات التدريب وأثرها في التعلم التنظيمي، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها، وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها. وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لنتائج الدراسة ومناقشتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنَّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$1.33 = 3 \div 4$$

وبذلك يمكن تفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
أعلى من 3.66	أعلى من 2.33 - وأقل من 3.66	2.33 فما دون

### 1.4 عرض النتائج

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين لسياسات التدريب ولكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في وزارة العمل السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين لمستوى سياسات التدريب في وزارة العمل السعودية، وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك:



## جدول رقم (5)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمستوى سياسات التدريب في وزارة العمل السعودية

الفقرات	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
(5-1)	1	عدد البرامج التدريبية	3.75	0.85	مرتفع
(10-6)	2	الاستجابة لأثر التدريب	3.67	0.85	مرتفع
(15-11)	3	دعم الإدارة العليا والتزامها	3.64	0.82	متوسط
(20-16)	4	تنوع البرامج التدريبية	3.60	0.80	متوسط
(25-21)	5	مراحل العملية التدريبية	3.55	0.79	متوسط
(25-1)	-	الكلية	3.64	0.72	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لمستوى سياسات التدريب في وزارة العمل السعودية، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، و بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.72)، وعلى مستوى المجالات فقد احتل بُعد "عدد البرامج التدريبية" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبدرجة موافقة مرتفعة، يلي ذلك بُعد "الاستجابة لأثر التدريب"، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "تنوع البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "مراحل العملية التدريبية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية في لمستوى سياسات التدريب على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

بعد عدد البرامج التدريبية:

جدول (6)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	1	ينعكس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في عملية التعلم.	3.80	0.95	مرتفع
2.	2	تختلف الأساليب والبرامج التدريبية المحددة باختلاف الهدف من العملية التدريبية.	3.78	0.93	مرتفع
3.	3	تعمل وزارة العمل السعودية على تحديد البرامج التدريبية باستمرار.	3.75	0.92	مرتفع
4.	4	يتم تحديد الأساليب والبرامج التدريبية اللازمة بشكل علمي دقيق.	3.71	0.89	مرتفع
5.	5	يساعد التدريب على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة.	3.70	0.88	مرتفع
-	-	الكلي	3.75	0.85	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لعدد البرامج التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.85)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "ينعكس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في عملية التعلم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها "يساعد التدريب على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

## 2. بعد الاستجابة لأثر التدريب

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية  
لبعد الاستجابة لأثر التدريب

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6.	1	المهارات التي أتقناها في التدريب لها صلة بمجال عملي.	3.76	0.90	مرتفع
7.	2	تتوفر أجهزة ومواد ملائمة لتطبيق ما يتم التدريب عليه.	3.74	0.99	مرتفع
8.	3	يساعد التدريب على ترسيخ مهارات الموظف في عمله.	3.67	1.03	متوسط
9.	4	يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته.	3.60	1.02	متوسط
10.	5	أستفيد من المهارات التي أتقناها من البرامج التدريبية من خلال تطبيقها في مجال عملي.	3.58	1.00	متوسط
-	-	الكلية	3.67	0.85	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أنّ المتوسط العامّ لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعد الاستجابة لأثر التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.85)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "المهارات التي أتقناها في التدريب لها صلة بمجال عملي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها "أستفيد من المهارات التي أتقناها من البرامج التدريبية من خلال تطبيقها في مجال عملي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

### 3. بعد دعم الإدارة العليا والتزامها:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية

لبعد دعم الإدارة العليا والتزامها

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11. 1	1	تدعم الإدارة العليا فلسفة التدريب في كل أنشطة الوزارة وعملياتها وأقسامها.	3.67	0.99	مرتفع
12. 2	2	الإدارة العليا قادرة على تطبيق إستراتيجية التدريب الموضوعية.	3.66	0.98	متوسط
13. 3	3	الإدارة العليا قادرة على تحفيز الأفراد حول ضرورة التدريب وأهميته.	3.65	0.93	متوسط
14. 4	4	الإدارة العليا لديها قناعة بالأفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية.	3.61	0.92	متوسط
15. 5	5	تصميم الإدارة العليا للسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية.	3.59	1.04	متوسط
-	-	الكلية	3.64	0.82	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعد دعم والتزام الإدارة العليا جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.82)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصها "تدعم الإدارة العليا فلسفة التدريب في كل أنشطة الوزارة وعمليات وأقسامها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها "تصميم الإدارة العليا للسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

#### 4. بعد تنوع البرامج التدريبية:

##### جدول (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل

#### السعودية لبعء تنوع البرامج التدريبية

رقم الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16. 1	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي.	3.64	0.99	متوسط
17. 3	يوجد في الوزارة برامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين.	3.60	0.98	متوسط
18. 4	تهتم الوزارة بتنوع أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها.	3.59	0.93	متوسط
19. 5	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية المستمرة.	3.54	1.21	متوسط
20. 2	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية الهادفة إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات جديدة ومتخصصة.	3.63	0.95	متوسط
-	الكلية	3.60	0.80	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعء تنوع البرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.80)، وقد احتلت الفقرة رقم (16) والتي نصها " يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها "يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية المستمرة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

5. بعد مراحل العملية التدريبية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل

السعودية لبعء مراحل العملية التدريبية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى المتوسط الحسابي
21.	2	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي ومتسلسل.	3.58	0.98	مرتفع
22.	1	تقوم إدارة التدريب بتنظيم أماكن جلوس المتدربين.	3.62	2.08	مرتفع
23.	3	يتم تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية .	3.55	1.00	مرتفع
24.	5	يتم استخدام أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية .	3.49	1.01	متوسط
25.	4	تحدد المدة الزمنية وفق تنظيم العملية التنظيمية	3.50	1.02	متوسط
-	-	الكلية	3.55	0.79	متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعء مراحل العملية التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.79)، وقد احتلّت الفقرة رقم (22) والتي نصّها "تقوم إدارة التدريب بتنظيم أماكن جلوس المتدربين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (24) والتي نصّها "يتم استخدام أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين للتعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية، وذلك على مستوى كل بعد، والبعد الكلي، والجدول (11) يوضح نتائج ذلك:

### جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية

الفقرات	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
(29-26)	1	توليد المعرفة	3.68	0.83	مرتفع
(33-30)	2	الإبداع المعرفي	3.60	0.80	متوسط
(37-34)	3	الإحلال المعرفي	3.57	0.95	متوسط
(41-38)	4	المعرفة الجديدة	3.55	0.83	متوسط
(45-42)	5	التشارك بالمعرفة	3.48	0.84	متوسط
(45-26)	-	الكلي	3.58	0.72	متوسط

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية، جاءت وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.72)، وعلى مستوى الأبعاد فقد جاء بُعد "توليد المعرفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يلي ذلك بُعد "الإبداع المعرفي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد "الإحلال المعرفي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "المعرفة الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاء بُعد "التشارك بالمعرفة" بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية للتعلم التنظيمي على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

1. بعد توليد المعرفة:

### جدول (12)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعء توليد المعرفة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
26.	2	تطور الوزارة وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية.	3.69	.910	مرتفع
27.	1	يوجد دائرة مختصة بالابحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة.	3.69	.947	مرتفع
28.	3	تشجع الوزارة أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة.	3.68	.976	مرتفع
29.	4	يتم الاستفادة من المعارف العالمية لتوليد معارف جديدة.	3.67	.928	مرتفع
-	-	الكلي	3.68	0.83	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أنّ المتوسط العامّ لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعء توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلّت الفقرة رقم (27) والتي نصها "يوجد دائرة مختصة بالابحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (29) والتي نصها "يتم الاستفادة من المعارف العالمية لتوليد معارف جديدة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.



## 2. بعد الإحلال المعرفي:

### جدول (13)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل

##### السعودية لبعء الإحلل المعرفي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
30.	1	تحرص الوزارة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة.	3.60	1.052	متوسط
31.	3	تحرص الوزارة على إعادة تصميم العمليات المعرفية بشيء جديد.	3.56	1.062	متوسط
32.	2	تحرص الوزارة على إعادة صياغة الأفكار الجديدة.	3.57	1.075	متوسط
33.	4	تعقد الوزارة لقاءات سنوية دورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار.	3.54	1.085	متوسط
-	-	الكلية	3.57	0.95	متوسط

يظهر من الجدول رقم (13) أنّ المتوسط العامّ لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعء الإحلل المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.95)، وقد احتلت الفقرة رقم (30) والتي نصها "تحرص الوزارة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (33) والتي نصها "تعقد الوزارة لقاءات سنوية دورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

### 3. بعد المعرفة الجديدة:

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية  
لبعد المعرفة الجديدة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
34.	1	تحرص الوزارة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة.	3.57	0.991	متوسط
35.	2	تعمل الوزارة على إحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال.	3.56	0.915	متوسط
36.	3	تقدم الوزارة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة.	3.55	0.921	متوسط
37.	4	تربط الوزارة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة.	3.52	0.921	متوسط
-	-	الكلية	3.55	0.83	متوسط

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت الفقرة رقم (34) والتي نصها "تحرص الوزارة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (37) والتي نصها "تربط الوزارة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

#### 4. بعد الإبداع المعرفي:

##### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية

##### لبعد الإبداع المعرفي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
38.	1	يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة.	3.65	0.93	متوسط
39.	2	تسهم العمليات المعرفية في حل مشكلات الوزارة.	3.60	0.98	متوسط
40.	3	تحرص الوزارة على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد.	3.58	0.97	متوسط
41.	4	تواكب الوزارة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل.	3.57	0.99	متوسط
-	-	الكلي	3.60	0.80	متوسط

يظهر من الجدول رقم (15) أنّ المتوسط العام لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعد الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.80)، وقد احتلت الفقرة رقم (38) والتي نصها "يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (41) والتي نصها "تواكب الوزارة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

## 5. بعد التشارك بالمعرفة:

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية  
لبعد التشارك بالمعرفة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.42	1	توفر الوزارة حوافز للموظفين لتحفيزهم على إنتاج المعرفة.	3.54	0.93	متوسط
2.43	2	إشراك العاملين في الوزارة باتخاذ القرارات؛ مما يساعد على التشارك المعرفي.	3.49	1.01	متوسط
3.44	3	توفر الوزارة تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعال للمعرفة.	3.46	1.04	متوسط
4.45	4	تحرص الوزارة على تقييم الموظفين وفقاً لمشاركتهم بالمعرفة.	3.43	0.97	متوسط
-	-	الكلية	3.48	0.84	متوسط

يظهر من الجدول رقم (16) أنّ المتوسط العامّ لتصورات المبحوثين في وزارة العمل السعودية لبعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.84)، وقد احتلت الفقرة رقم (42) والتي نصها " توفر الوزارة حوافز للموظفين لتحفيزهم على إنتاج المعرفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (45) والتي نصها " تحرص الوزارة على تقييم الموظفين وفقاً لمشاركتهم بالمعرفة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

## 2.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وعلى النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من (0)، والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول رقم (17)

اختبار معامل تقييم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء			
أبعاد المتغير المستقل	معامل تقييم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
عدد البرامج التدريبية	2.807	0.356	0.362
الاستجابة لأثر التدريب	3.533	0.283	0.401-
دعم الإدارة العليا والتزامها	1.907	0.524	0.039
تنوع البرامج التدريبية	2.197	0.455	0.168
مراحل العملية التدريبية	3.344	0.324	0.382

نلاحظ من الجدول (17) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.907 - 3.533)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.283 - 0.524)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة

(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت جميع القيم تقترب من القيمة (0).  
تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة، والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

### جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار فرضيات الدراسة.

مستوى F دلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المصدر	المتغير التابع
*0.000	81.839	24.644 .301	98.575 73.173	0.574	الانحدار الخطأ	توليد المعرفة
*0.000	34.644	20.447 .590	81.788 143.421	0.363	الانحدار الخطأ	الإبداع المعرفي
*0.000	63.710	21.629 .339	86.517 82.498	0.512	الانحدار الخطأ	الإحلال المعرفي
*0.000	78.691	22.221 .282	88.884 68.619	0.564	الانحدار الخطأ	المعرفة الجديدة
*0.000	93.322	26.544 .284	106.176 69.117	0.606	الانحدار الخطأ	التشارك بالمعرفة
*0.000	147.469	22.625 .153	90.500 37.282	0.708	الانحدار الخطأ	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$

يوضح الجدول رقم (18) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، حيث إن سياسات التدريب ككل يفسر (70.8%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التعلم التنظيمي)، كما يفسر أيضاً (57.4%) من التباين في بُعد (توليد المعرفة)، ويُفسر أيضاً (36.3%) من التباين في بُعد (الإبداع المعرفي)، وفسر (51.2%) من التباين في بُعد (الإحلال المعرفي)، كما تفسر أيضاً (56.4%) من التباين في بُعد (المعرفة الجديدة)، كما تفسر أيضاً (60.6%) من التباين في بُعد

(التشارك بالمعرفة)، وجميع ذلك يؤكد أثر سياسات التدريب في تفسير الأبعاد التابعة للتعلم التنظيمي. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) وبين التعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية.

#### جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات

#### التدريب في التعلم التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.080	0.051	0.091	1.576	**0.116
الإستجابة لأثر التدريب	0.289	0.059	0.319	4.897	*0.000
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.033	0.041	0.039	0.807	**0.421
تنوع البرامج التدريبية	0.442	0.046	0.490	9.548	*0.000
مراحل العملية التدريبية	0.023	0.050	0.043	1.883	**0.348

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب وتنوع البرامج التدريبية) جميعها ذات تأثير معنوي في التعلم

التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرات الفرعية والمتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية، وعدد البرامج التدريبية) في التعلم التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) وبين التعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) والتعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في وزارة العمل السعودية". ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سياسات التدريب بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك



جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتعلم التنظيمي من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستجابة لأثر التدريب	0.619	10.93	0.00*
تنوع البرامج التدريبية	0.704	8.43	0.00*

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

- خرج من معادلة الانحدار: عدد البرامج التدريبية، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية.

يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (70.4%) من التباين في متغير التعلم التنظيمي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد " عدد البرامج التدريبية "، وبُعد " دعم الإدارة العليا والتزامها "، وبُعد "مراحل العملية التدريبية"، لأنها غير دالة إحصائياً.

وينبثق عن الفرضية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي يوردها الباحث على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

## جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد

توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	.037	0.071	0.036	0.513	**0.609
الاستجابة لأثر التدريب	.211	0.083	0.201	2.554	*0.011
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.064	0.057	0.065	1.130	**0.260
تنوع البرامج التدريبية	.653	0.065	0.624	10.062	*0.000
مراحل العملية التدريبية	.046	0.051	0.051	0.901	**0.368

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

ينضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب وتنوع البرامج التدريبية) جميعها ذات تأثير في بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرات الفرعية والمتمثلة بـ " عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية" في بعد توليد المعرفة، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات التدريب (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سياسات التدريب بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (22) يوضح نتائج ذلك

### جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعده توليد المعرفة من خلال أبعاد التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستجابة لأثر التدريب	0.549	10.58	*0.00
تنوع البرامج التدريبية	0.571	3.58	*0.00

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

- خرج من معادلة الانحدار: عدد البرامج التدريبية، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية.

يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بُعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (57.1%) من التباين في بُعد توليد المعرفة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ أبعاد (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية)؛ لأنها غير دالة إحصائياً.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد سياسات التدريب	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.168	0.100	0.145	1.687	**0.093
الاستجابة لأثر التدريب	0.272	0.106	0.289	3.483	*0.009
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.078	0.080	0.069	0.981	**0.327
تنوع البرامج التدريبية	0.397	0.091	0.331	4.366	*0.000
مراحل العملية التدريبية	0.005	0.071	0.004	0.067	** 0.947

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرين الفرعيين (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لهما تأثير في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذا المتغير، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرات الفرعية والمتمثلة بـ (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية) في متغير الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات التدريب (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بُعد الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سياسات التدريب بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في بُعد الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ، والجدول رقم (24) يوضح نتائج ذلك.

#### جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد

الإبداع المعرفي من خلال أبعاد سياسات التدريبية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستجابة لأثر التدريب	0.313	5.37	*0.00
تنوع البرامج التدريبية	0.353	3.88	*0.00

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

- خرج من معادلة الانحدار: عدد البرامج التدريبية، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية.

يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بُعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (35.3%) من التباين في بُعد الإبداع المعرفي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ الأبعاد (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية)؛ لأنها غير دالة إحصائياً.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

#### جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد

#### الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد سياسات التدريب	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.198	0.076	0.197	2.621	*0.009
الإستجابة لأثر التدريب	0.210	0.088	0.201	2.389	*0.018
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.017	0.061	0.017	0.281	**0.779
تنوع البرامج التدريبية	0.406	0.069	0.391	5.886	*0.000
مراحل العملية التدريبية	0.064	0.098	0.061	0.654	**0.876

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) ذات تأثير في الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذا المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرين الفرعيين والمتمثلين بـ (دعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية) في متغير الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية، وقبول الفرضية البديلة جزئياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات التدريب (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بعد الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية) في بُعد الإحلال المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (26) يوضح نتائج ذلك:

#### جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ ببعده

الإحلال المعرفي من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.432	6.47	*0.000
الاستجابة لأثر التدريب	0.499	2.63	*0.009
تنوع البرامج التدريبية	0.512	2.55	*0.001

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

- خرج من معادلة الانحدار : دعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية.

يتضح من الجدول رقم (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد عدد البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه الاستجابة لأثر التدريب وفسر مع بعد عدد البرامج التدريبية (49.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع المتغيرين السابقين

(51.2%) من التباين في بُعد الاحلال المعرفي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ أبعاد (دعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية)؛ لأنها غير دالة إحصائياً.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

#### جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد سياسات التدريب	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.047	0.069	0.048	0.678	**0.498
الإستجابة لأثر التدريب	0.308	0.080	0.305	3.838	*0.000
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.051	0.055	0.054	0.925	**0.356
تنوع البرامج التدريبية	0.432	0.063	0.431	6.866	*0.000
مراحل العملية التدريبية	0.042	0.065	0.043	0.567	**0.389

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) ذات تأثير في المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذا المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرات الفرعية والمتمثلة بـ (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية) في متغير المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما



سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات التدريب (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بُعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سياسات التدريب بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في بُعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (28) يوضح نتائج ذلك

جدول (28)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ

#### المعرفة الجديدة من خلال أبعاد سياسات التدريب كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستجابة لأثر التدريب	0.492	7.96	0.00*
تنوع البرامج التدريبية	0.562	6.23	0.00*

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

- خرج من معادلة الانحدار : عدد البرامج التدريبية، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية

يتضح من الجدول رقم (28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (49.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بعد الاستجابة لأثر البرامج التدريبية (56.2%) من التباين في بُعد المعرفة الجديدة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ الأبعاد

(عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية)؛ لأنها غير دالة إحصائياً.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية

#### جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب في بعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد سياسات التدريب	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدد البرامج التدريبية	0.049	0.069	0.048	0.711	**0.478
الإستجابة لأثر التدريب	0.546	0.080	0.514	6.786	*0.000
دعم الإدارة العليا والتزامها	0.082	0.055	0.082	1.482	**0.140
تنوع البرامج التدريبية	0.325	0.063	0.307	5.148	*0.000
مراحل العملية التدريبية	0.047	0.067	0.047	0.655	**0.320

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) ذات تأثير في التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذا المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن هنالك أثر للمتغيرات الفرعية والمتمثلة بـ (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية) في متغير التشارك

بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها. ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات التدريب وكل بعد من أبعادها (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية" وقبول الفرضية البديلة جزئياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسات التدريب الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر سياسات التدريب بأبعاده (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية) في بعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى المبحوثين في وزارة العمل السعودية؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (30) يوضح نتائج ذلك

### جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعده

التشارك بالمعرفة من خلال أبعاد التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنوع البرامج التدريبية	0.541	9.25	0.00*
الاستجابة لأثر التدريب	0.601	6.10	0.00*

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

- خرج من معادلة الانحدار : عدد البرامج التدريبية، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومراحل العملية التدريبية

يتضح من الجدول رقم (30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بُعد تنوع البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد الاستجابة لأثر التدريب وفسر مع بعد تنوع البرامج التدريبية (60.1%) من التباين في بُعد التشارك

بالمعرفة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ الأبعاد (عدد البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومراحل العملية التدريبية)؛ لأنها غير دالة إحصائياً.

### 3.4 مناقشة النتائج

1. دلت النتائج على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سياسات التدريب ذات مستوى متوسط، وأن عدد البرامج التدريبية احتل المرتبة الأولى، ويليه الاستجابة لأثر التدريب، ويليه دعم الإدارة العليا والتزامها، ويليه تنوع البرامج التدريبية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مراحل العملية التدريبية، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في وزارة العمل السعودية، يهتمون بنوعية وعدد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة لهم، وهذا كله يزيد من كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الزهراني، 2012)، ودراسة (العبيدي، 2013)، ودراسة (Raza, 2014).

2. دلت النتائج على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد توليد المعرفة المرتبة الأولى، ويليه بُعد الإبداع التنظيمي، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الإحلال المعرفي، وفي المرتبة الرابعة بُعد المعرفة الجديدة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التشارك بالمعرفة، وتفسر هذه النتيجة أن العاملين في وزارة العمل السعودية لديهم نوعاً ما تعلم تنظيمي، وكذلك يتشاركون في ما يتوفر لديهم من المعرفة؛ وهذا بدوره يزيد من تعلمهم التنظيمي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دروزة وآخرون، 2014)، ودراسة (الزريقات والخريشة، 2010)، ودراسة (Tseng, 2010).

3. دلت النتائج على أن أبعاد سياسات التدريب ككل تفسر (70.8%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التعلم التنظيمي)، كما يفسر أيضاً (57.4%) من التباين في بُعد (توليد المعرفة)، ويُفسر أيضاً (36.3%) من التباين في بُعد (الإبداع

المعرفي)، وفسر (51.2%) من التباين في بُعد (الإحلال المعرفي)، وتفسر (56.4%) من التباين في بُعد (المعرفة الجديدة)، كما تفسر أيضاً (60.6%) من التباين في بُعد (التشارك بالمعرفة).

وجميع ذلك يؤكد أثر سياسات التدريب في تفسير التعلم التنظيمي وأبعاده في وزارة العمل السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Naseer, et, al, 2011)، ودراسة (أبوعفش، 2011)، ودراسة (حمدالله وآخرون، 2010).

4. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لها تأثير في التعلم التنظيمي، وأن الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (70.4%) من التباين في متغير التعلم التنظيمي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد "عدد البرامج التدريبية"، وبُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، وبُعد "مراحل العملية التدريبية".

5. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لها تأثير في بُعد توليد المعرفة بوصفها بُعداً من أبعاد التعلم التنظيمي، حيث إن بُعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (57.1%) من التباين في بُعد توليد المعرفة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد "عدد البرامج التدريبية"، وبُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، وبُعد "مراحل العملية التدريبية".

6. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) في بُعد الإبداع المعرفي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، حيث إن بُعد الاستجابة لأثر التدريب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد تنوع البرامج التدريبية

وفسر مع بُعد الاستجابة لأثر التدريب (35.3%) من التباين في بُعد الإبداع المعرفي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد "عدد البرامج التدريبية"، وبُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، وبُعد "مراحل العملية التدريبية".

7. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (عدد البرامج التدريبية، والاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لها تأثير في بُعد الإحلال المعرفي بوصفه بُعداً من أبعاد التعلم التنظيمي، وأن بعد عدد البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه تنوع البرامج التدريبية وفسر مع بعد عدد البرامج التدريبية (49.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد الاستجابة لأثر التدريب وفسر مع المتغيرين السابقين (51.2%) من التباين في بُعد الإحلال المعرفي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، وبُعد "مراحل العملية التدريبية".

8. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لها تأثير في بُعد المعرفة الجديدة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وأن بعد تنوع البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (49.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد الاستجابة لأثر التدريب وفسر مع بعد تنوع البرامج التدريبية (56.2%) من التباين في بُعد المعرفة الجديدة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ بُعد "عدد البرامج التدريبية" وبُعد "دعم الإدارة العليا والتزامها"، وبُعد "مراحل العملية التدريبية".

9. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاستجابة لأثر التدريب، وتنوع البرامج التدريبية) لها تأثير في بُعد التشارك بالمعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، وأن بُعد تنوع البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد الاستجابة لأثر التدريب وفسر مع بعد تنوع البرامج التدريبية (60.1%) من التباين في

بُعد التشارك بالمعرفة كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الانحدار والتنبؤ  
بُعد "عدد البرامج التدريبية" و"بُعد" دعم الإدارة العليا والتزامها"، و"بُعد" مراحل  
العملية التدريبية".

#### 4.4 التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة والتحليل الإحصائي توصي الدراسة بما يلي:
1. توفير فرص النمو المهني للعمال، بما يساعدهم في إدارة العمل بشكل فعال،  
من خلال التركيز على تحسين العملية التدريبية تنويع البرامج التدريبية وعددها.
  2. ضرورة تناول المشكلات الواقعية في مجال العمل، كأمانة يتم التدريب عليها  
بالبرامج التدريبية المقدمة للعاملين.
  3. تصميم برامج إرشادية لتعزيز التعلم التنظيمي، بحيث تنتوع إلى برامج  
اقتصادية واجتماعية ودينية؛ بهدف مواجهة المشكلات والتصرف بها بحكمة.
  4. زيادة عدد المنشورات التي تبين أهمية سياسات التدريب ودورها في رفع مستوى  
التعلم التنظيمي.
  5. الاهتمام بان تتناسب البرامج التدريبية مع تخصصات ومجالات المتدربين.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية

أبو الروس، سامي والقوقا، إبراهيم (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1.*

أيوب، ناديا حبيب (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. *مجلة الإدارة العامة، 44(2).*  
البرزنجي، أمال (2009). التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها، دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد. *مجلة الإدارة والإقتصاد، 12(74).*

الجرادي، نشوان (2011). *تقويم سياسة التدريب بجامعة صنعاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين.* رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.  
حمود، خضر والخرشة، ياسين (2007). *إدارة الموارد البشرية.* عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخالدي، صالح (2012). *دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز.* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخشالي، شاکر جارالله والتميمي، أياد فاضل (2008). *اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني.* *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 4(2).*

دروزة، سوزان، والمعشر، زياد، والقواسمي، ديماء (2014). *تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة.* *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4).*



الزايدي، هائل (2009). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية. كلية الإقتصاد، جامعة دمشق.

الزريقات، خالد خلف سالم، والخرشة، ياسين كاسب (2010). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(3).

الزهراني، عبدالله بن عطية (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 8(4).

أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

الشيخ، الداودي (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث*، 6(1).

الطعاني، حسن (2010). التدريب الإداري المعاصر. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، سهيلة وعلي، علي (2003). إدارة الموارد البشرية. ط3، عمان: دار وائل للنشر.

عبدالباقي، صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية.

العبيدي، جواهر (2013). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عساف، عبدالمعطي (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات. عمان: دار زهران.

العصيمي، عواطف بنت احمد حماد (2007). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، خالد (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، السعودية.

فوطه، سحر والقطب، محيي الدين (2013). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 15(1).

فيراء، دوسيا وكروسان، ماري (2005). القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي. ترجمة عجلان بن محمد الشهري. *الإدارة العامة*، 45(2).

المجالي، آمال (2009). مدى توافر التعلّم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. *دراسات العلوم الادارية*، 36(1).

المري، على ربيع صالح (2009). فاعلية برامج إعداد القادة الأمنيين في مواجهة التحديات المستقبلية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

نجم، نجم عبود (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق.

الهيبي، خالد عبدالرحيم (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

## ثانياً المراجع الأجنبية

- Dilworth, R. (2000). **Comparing action learning programs at six universities on three continents: Similarities and differences.** Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2000 Annual Conference.
- Elnaga, A and Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. **European Journal of Business and Management**, 5(4).
- Farago, J and Skyrme, D. (1995). **The learning organization. Management Insights.** D. J. Skyrme. Highclere, Newbury, England, David Skyrme Associates.
- Gorelick, C. (2005). Organizational Learning vs. the Learning Organization: A Conversation with A Practitioner. **The Learning Organization**, 12(4): 383- 388.
- Lam, V., Gary, K., Poon, K and Chen , S. (2006). The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education. **Asian Journal on Quality**, 7(1).
- Raidén, A. and Dainty, A. (2006). Human Resource Development in Construction Organisations: An Example of A “Chaordic” Learning Organisation. **The Learning Organization**, 13(1): 63-79.
- Raza, H. (2014). Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan. **IOSR Journal of Business and Managem**, 16(1).
- Roby, D. and Sales, C.A. (1994). **Designing Organisations.** Irwin, Homewood IL.
- Skerlavaj, M and Dimovski, V. (2006). Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. **Management**, 11(1).
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the Learning Organization. **The Learning Organization**, 8(4).
- Stratigos, A. (2001). **Knowledge management meets future information users.** Online 15 (Jan./Feb.), 65-67.
- Sun, P. and Scott, J. (2003). Exploring The Divide – Organizational Learning and Learning Organization. **The Learning Organization**, 10(4): 202-215.
- Thomas, K. and Allen, S. (2006). The Learning Organization: A Meta-Analysis of Themes in Literature. **The Learning Organization**, 13(2): 123-139.
- Tseng, C. (2010). **The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan.** A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.

الملاحق

الملحق (أ)

الإستبانة

## الإستبانة

### استبانة لقياس أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية: وزارة العمل السعودية

عزيزي الموظف ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة لقياس " أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي في وزارة العمل السعودية" أمل التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة ( U ) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،  
الباحث: سالم اليامي

أولاً: البيانات الشخصية

المؤهل التعليمي  دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا

العمر  20 – 30 سنة  31 – 40 سنة  41 – 50  أكبر من 50 سنة

الجنس  ذكر  أنثى

الخبرة  أقل من 5 سنوات  5 – 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبرة	درجات الإجابة			
		غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق تماماً
	<b>أولاً سياسات التدريب عدد البرامج التدريبية</b>				
1.	ينعكس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في عملية التعلم				
2.	تختلف الأساليب والبرامج التدريبية المحددة باختلاف الهدف من العملية التدريبية.				
3.	تعمل وزارة العمل السعودية على تحديد البرامج التدريبية باستمرار				
4.	يتم تحديد الأساليب والبرامج التدريبية اللازمة بشكل علمي دقيق.				
5.	يساعد التدريب على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة.				
	<b>الإستجابة لأثر التدريب</b>				
6.	المهارات التي أتلقاها في التدريب لها صلة بمجال عملي.				
7.	تتوفر أجهزة ومواد ملائمة لتطبيق ما يتم التدريب عليه.				
8.	يساعد التدريب على ترسيخ مهارات الموظف في عمله.				
9.	يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته.				
10.	أستفيد من المهارات التي أتلقاها من البرامج التدريبية من خلال تطبيقها في مجال عملي.				
	<b>دعم والتزام الإدارة العليا</b>				
11.	تدعم الإدارة العليا فلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الوزارة.				
12.	الإدارة العليا قادرة على تطبيق إستراتيجية التدريب الموضوعية.				
13.	الإدارة العليا قادرة على تحفيز الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.				
14.	الإدارة العليا لديها قناعة بالأفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية.				
15.	تصميم الإدارة العليا للسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية.				
	<b>تنوع البرامج التدريبية</b>				
16.	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة الى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي.				
17.	يوجد في الوزارة برامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين.				
18.	تهتم الوزارة بتنوع أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها.				
19.	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية المستمرة.				
20.	يوجد في الوزارة مجموعة من النشاطات التدريبية الهادفة إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات جديدة ومتخصصة.				
	<b>مراحل العملية التدريبية</b>				
21.	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي ومتسلسل				
22.	تقوم إدارة التدريب بتنظيم أماكن جلوس المتدربين				
23.	يتم تنظيم شكل الجلسة التدريبية وفق القواعد العلمية				
24.	يتم استخدام أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية				
25.	تحدد المدة الزمنية وفق تنظيم العملية التنظيمية				
	<b>ثانياً التعلم التنظيمي توليد المعرفة</b>				
26.	تطور الوزارة وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية.				

					يوجد دائرة مختصة بالابحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة.	27.
					تشجع الوزارة أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة.	28.
					يتم الاستفادة من المعارف العالمية لتوليد معارف جديدة.	29.
<b>الإبداع المعرفي</b>						
					يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة.	30.
					تسهم العمليات المعرفية في حل مشكلات الوزارة.	31.
					تحرص الوزارة على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد.	32.
					تواكب الوزارة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل.	33.
<b>الإحلال المعرفي</b>						
					تحرص الوزارة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة.	34.
					تحرص الوزارة على إعادة تصميم العمليات المعرفية بشيء جديد.	35.
					تحرص الوزارة على إعادة صياغة الأفكار الجديدة.	36.
					تعقد الوزارة لقاءات سنوية دورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار.	37.
<b>المعرفة الجديدة</b>						
					تحرص الوزارة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة.	38.
					تعمل الوزارة على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال.	39.
					تقدم الوزارة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة.	40.
					تربط الوزارة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة.	41.
<b>التشارك بالمعرفة</b>						
					توفر الوزارة حوافز للموظفين لتحفيزهم على إنتاج المعرفة.	42.
					إشراك العاملين في الوزارة باتخاذ القرارات، مما يساعد على التشارك المعرفي.	43.
					توفر الوزارة تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعّال للمعرفة.	44.
					تحرص الوزارة على تقييم الموظفين وفقا لمشاركتهم بالمعرفة.	45.

الملحق (ب)  
أسماء المحكمين



الجامعة	التخصص	الأسم	الرتبة الأكاديمية
مؤتة	إدارة عامة	نضال الحوامدة	أستاذ دكتور
مؤتة	إدارة عامة	كامل الحواجرة	أستاذ مشارك
مؤتة	إدارة عامة	حلمي شحادة	أستاذ دكتور
مؤتة	إدارة أعمال	مدحت الطراونة	أستاذ مشارك
اليرموك	إدارة عامة	عمار العلاونة	أستاذ مساعد
اليرموك	إدارة عامة	صالح خصاونة	أستاذ مساعد
جامعة الجوف	الإدارة العامة	سظام بن دهام الشمري	أستاذ دكتور
جامعة الجوف	الإدارة العامة	عبد الناصر السوداني	أستاذ مشارك
جامعة الجوف	الإدارة العامة	عبد الله الحميد	أستاذ مشارك
جامعة الجوف	الإدارة العامة	جعفر محمد	أستاذ مساعد

## المعلومات الشخصية:

الاسم سالم حسين اليامي

الكلية: ادارة الاعمال

التخصص: اداره عامه

السنة: 2016